



Dönüşümcü liderlerin kriz algısı, krize müdahale tarzı ve zamanlama tercihleri: Turizm sektöründen bulgular

Transformational leaders' crisis perception, crisis intervention style and timing preferences: Findings from the tourism industry

Yunus Emre TAŞGİT^{1*} (orcid.org/0000-0003-2176-1733)

¹Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Düzce, Türkiye

Özet

Amaç: Bu araştırma otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, kriz yönetim sürecindeki aksiyonlarını (kriz algısı, krize müdahale tarzı ve zamanlama tercihleri) incelemeyi amaçlamaktadır.

Yöntem: Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama tekniği tercih edilmiştir. Tabakalı ve basit random örnekleme yöntemleri birlikte kullanılırken anket yöntemi ile 428 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderler, krizi bir fırsat olarak algılıyorlar. Krize müdahalede daha fazla proaktif/agresif tarzı benimsiyorlar. Krize müdahale zamanı konusunda ise daha çok kriz öncesi dönemi tercih etmekle birlikte kriz sonrası dönemi de önemli görüyorlar. Ayrıca krizin tehdit içeren yönlerini, kriz anındaki aksiyonları ve gerektiğinde reaktif/savunmacı müdahale tarzını da ihmal etmiyorlar.

Tartışma: Görülen o ki dönüşümcü liderler kriz yönetim sürecinin her bir aşamasında, yani sinyali tanımlama, hazırlık ve caydırma, hasar kontrolü, kurtarma ve öğrenmede çok yönlü bir yetkinlik seti sergileyebiliyorlar. Bu durum, dönüşümcü liderlerin, işletmelerin her hangi bir krizden daha kolay kurtulması kolaylaştırabileceğine dair önemli işaretler vermektedir. Araştırma literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak kriz yönetim sürecine spesifik şekilde odaklanarak özgün bir yönelim sergilemekte ve konuya ilişkin mevcut boşlukların doldurulmasına katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Kriz Algısı, Krize Müdahale Tarzı, Krize Müdahale Zamanı, Otel İşletmeleri

Abstract

Purpose: This research aims to examine the actions (crisis perception, crisis response style, and timing preferences) of managers with transformational leadership characteristics in the crisis management process in hotel businesses.

Design/methodology/approach: The study employed a correlational survey technique, a quantitative research method. Analyses were conducted using data obtained from 428 participants using a survey method, combined with stratified and simple random sampling methods.

Results: According to the research results, transformational leaders perceive crises as opportunities. They adopt a more proactive/aggressive style in crisis response. While they prefer the pre-crisis period for crisis response timing, they also consider the post-crisis period important. Furthermore, they do not neglect the threatening aspects of the crisis, the actions taken during the crisis, and, when necessary, a reactive/defensive response style.

Discussion: It appears that transformational leaders demonstrate a multifaceted set of competencies in each phase of the crisis management process: identifying the signal, preparing and deterring, controlling damage, recovering, and learning. This suggests that transformational leaders can make it easier for businesses to recover from any crisis. Unlike similar studies in the literature, this research exhibits a unique approach by specifically focusing on the crisis management process and contributes to filling existing gaps in the subject.

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Perception, Crisis Response Style, Crisis Intervention Timing, Hotel Businesses

* Sorumlu yazar: yunusemretasgit@duzce.edu.tr

DOI: 10.33083/joghat.2026.656

Giriş

Her işletmenin olduğu gibi otel işletmelerinin de varlıklarını sürdürülebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, büyük ölçüde karşılaştıkları/karşılaşabilecekleri krizleri doğru ve hızlı bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Belirsizliğin artık bir normallik haline geldiği ve önemli bir mücadele alanı olarak kabul edildiği günümüz iş dünyasında işletmeler adına bu konuyu en etkili şekilde formüle edip çözüme kavuşturacak merci olarak liderler görülmektedir.

Temel hizmeti müşterilerin ağırlanması olan otel işletmeleri; zaman satan, insan emeğine dayalı, daima aktif durumda olan (7 gün 24 saat), hizmetin üretildiği anda tüketildiği, stoklamanın olmadığı, departmanlar ve personel arasında yakın işbirliğine ihtiyaç duyan, dinamizmin ve risk faktörünün oldukça yüksek olduğu (Okumuş, 1995: 73-74) işletmeler oldukları için çok farklı kriz türleri ve durumları ile karşılaşma olasılıkları daha yüksek olan ve giderek artan bir şekilde çeşitli krizleri çözmek ve yönetmek için mücadele etmek zorunda olan (Silva ve diğ., 2024) işletmelerdir. Dolayısıyla otel işletmelerinin mevcut rekabetçi iş ortamında hayatta kalabilmesi için etkili kriz yönetimine (Alzoubi ve Jaaffar, 2021) ve yönetsel anlamda farklı liderlik davranışlarına (kriz liderliği gibi) (Jaaffar ve diğ., 2023) ihtiyacı vardır.

Günümüz iş dünyası farklı liderlik tiplerinin farkında olmayı gerektiriyor. Her işletmenin çeşitli amaçları için farklı bir liderlik tipine ihtiyacı olabilir. Belirli bir sektör için en uygun liderlik tipini belirlemek oldukça karmaşık bir konudur. Dolayısıyla bu durum bir karar problemi olarak düşünülebilir (Arman ve Organ, 2023). Genelde turizm sektörü özelde otelcilik sektörü karakteristik olarak oldukça emek yoğun bir sektördür. Olağanüstü bir liderlik yeteneği gerektiren, hızlı tempolu, dinamik, öngörülemez ve istikrarsız bir iş çevresi ortamına sahiptir. Bu bağlamda literatürde otel işletmeleri için, yukarıda bahse konu edilen özelliklerden dolayı, böyle bir ortamda başarılı olmalarını sağlayacak en uygun liderlik tarzının vizyoner veya dönüşümcü liderlik tarzı olacağı öne sürülmektedir (Tracey ve Hinkin, 1994; Vargas-Sevalle, Karami ve Spector, 2020; Kim, Yang ve Lee, 2023).

Literatür incelendiğinde mevcut çalışmaların liderlik stilleri ile kriz yönetiminin etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemeye nispeten genel bir konu olarak odaklandığı, spesifik olarak turizm (otel) sektörüne yönelik çalışmaların az sayıda olduğu, sektörel karşılaştırmalara yönelik araştırmalarınsa neredeyse yok denecek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda sektörel bazda yürütülen çalışmalar ve karşılaştırmalı araştırmaların literatürün beklediği araştırmalar olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin kriz yönetim sürecindeki aksiyonlarını (kriz algısı, krize müdahale tarzı ve zamanlama tercihleri) incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Liderlik özellikleri, dönüşümcü liderlik tipolojisi üzerinden tek boyutlu bir olgu olarak değerlendirilirken; Kriz yönetim süreci; algı (fırsat, tehdit), aksiyonlar (agresif, savunmacı) ve zamanlama (kriz öncesi, anı, sonrası) olmak üzere 3 eksen ve 7 boyutta incelemeye konu edilmiştir. Araştırmanın sorunsalı; Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin kriz algıları nasıldır? Hangi tür aksiyonları daha çok yöneliyorlar? Krize müdahale hangi zamanları daha fazla tercih ediyorlar? temel soruları üzerine kurgulanmıştır. Sorunsalın çözümü için ilişkiisel tarama tekniği kullanılırken, Faktör analizi ile yapılar belirlenmiş, korelasyon ve regresyon testleriyle araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

Araştırmada farklı liderlik özelliklerinin yaşanan süreçlerde farklı formülasyon/çözüm üretme yöntemleri tercih etmeyi/kullanmayı gerektirdiği varsayımından yola çıkıldığı için kriz yönetim süreçlerine farklı liderlik tarzlarının davranışsal özelliklerinin nasıl yansıdığına anlaşılması, sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi adına teorik ve pratik açıdan kritik bir önem arz etmektedir. Bu noktada kriz yönetim sürecinin en önemli/aktif aktörleri olan yöneticilerin liderlik özelliklerinin sürece yansımalarını çok boyutlu (algı, tarz, zamanlama) incelemek kavramsal anlamda süreci anlamak adına bütüncül bir değerlendirme yapmaya imkân tanırken uygulama anlamında ise süreci yönetmek adına pratik çıkarımlar elde edilmesini sağlayacaktır. Ulaşılabilecek sonuçlar ve ortaya konulacak kavramsal çerçeve ile liderlik ve kriz yönetimi alanındaki mevcut teorilere, destekleyici ve zenginleştirici nitelikte yeni bulgular sunulacak, yöneticilerin krizlere daha iyi hazırlanmasına ve bu tür durumlarla mücadelede daha başarılı olmalarına anlamlı düzeyde rehberlik edilmiş olacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Kurumlardaki krizler üzerine yapılan literatür tartışmalarında, krizlerin çeşitli/farklı şekillerde tanımlanabileceği değerlendirilmektedir (Harwati, 2013). Bu bağlamda en kapsamlı tanımıyla kriz; örgütün yüksek öneme sahip hedeflerini ve öncelikli değerlerini (Weick, 1988: 305), varlığını, itibarını ve sürdürülebilirliğini tehdit eden (Pearson ve Clair, 1998: 60), yanıt vermek için zaman baskısı olan, beklenmeyen veya öngörülemeyen (Hermann, 1963: 64), acil müdahale gerektiren, sürpriz unsuru taşıyan, harekete geçmeyi gerektiren, çoğunlukla örgütün kontrolü dışında olan (Pearson ve Mitroff, 1993: 49), neden, sonuç ve çözüm yolları belirsiz olan (Pearson ve Clair, 1998: 60), olumsuz paydaş tepkisine yol açan (James ve Wooten, 2005: 142), potansiyel olarak yıkıcı olarak algılanan (Wu ve diğ., 2021: 2) bir olay veya durum olarak tanımlanabilir.

Liderlerin, erken uyarı işaretlerine uyum sağlayabilmeleri ve bir kriz ortaya çıktığında bunu fark edebilmeleri için farklı kriz türlerini ve genel dinamiklerini bilmeleri önemlidir (Riggio ve Newstead, 2023). Kriz türlerinin bağlamsallaştırılması, liderlerin krizin nedeni ve ilgili belirsizlik ve kafa karışıklığını ele almasına yardımcı olan bir çerçeve sunar (Seeger ve diğ., 2005). Bu nedenle, bağlamı anlamak krizi tanımlamaya yardımcı olur ve dolayısıyla liderlerin eylemlerine rehberlik edebilir (Wooten ve James, 2008). Literatür taramasında, krizlerin doğal ve insan kaynaklı krizler olmak üzere nedenlerine göre iki genel türe ayrıldığı görülmektedir (Harwati, 2013). Krizleri nedenlerine göre kategorize etmenin aksine James ve Wooten (2005) zamanlama ve süreye dayalı farklılıklara dayanan ani ve tedrici krizleri dile getirmiştir. Ani krizlerde, genellikle kriz beklenmedik olarak kabul edilir. İşletme, geleceğini bilmediği ve/veya önleyemediği veya hazırlanma imkânı bulamadığı için (örneğin, doğal afet, rastgele iş yeri şiddeti, terör saldırısı gibi) nispeten mazur görülebilir ve durum bir miktar makul karşılanabilir. Fakat tedrici krizler genellikle işletmenin kendi yaptığı, görmezden geldiği veya kötü yönettiği şeylerden (örneğin, devam eden iş yeri güvenliği sorunları, ürün kusurları ve çalışan anlaşmazlıkları) dolayı mazur olarak algılanmaz ve bu nedenle paydaşlarından ciddi eleştiri ve tepki görebilir (James ve Wooten, 2005).

Kovoor-Misra'ya (2019: 5-6) göre krizler; tehdit, aciliyet, belirsizlik, baskı ve duygusal refleksler, fırsat ve kazanç gibi bazı temel özelliklere sahiptir. Tehdit, krizin ortaya çıkaracağı kayıpların potansiyeli ve temel hedeflerden sapma ile ilgilidir. Aciliyet, durumun çözüme kavuşturulma zamanının darlığını göstermektedir. Belirsizlik, krizin nedenleri, çözüm yöntemi ve sonuçlarına ilişkin netliğin olmaması ile açıklanmaktadır. Baskı ve duygusal refleksler, kriz durumunda yaşanacak olumsuz duyguların yoğunlaşması ve kontrolden çıkması ile ilgilidir. Fırsat ve kazanç ise olumsuz yönlerin kontrol altına alınması veya doğası gereği potansiyel fırsatların keşfedilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, genel olarak, bir krizin olasılığını azaltmaya çalışan, krizden kaynaklanan zararı en aza indirmeye çalışan ve kriz sonrasında düzeni yeniden tesis etmeye çalışan örgüt liderlerinin eylem ve iletişimlerini kapsamaktadır (Bundy ve Pfarrer, 2015; Kahn, Barton ve Fellows, 2013; Pearson ve Clair, 1998). Örgütsel kriz yönetimi uygulamalarının temel amacı, sadece krizden kaçma değil krizi, örgütsel menfaatlere uygun şekilde yöneterek henüz ortaya çıkmadan, başlangıç aşamasında sinyalleri alınırken onu önlemek; oluştuğu takdirde krizin etkilerini azaltarak sınırlandırmaya ondan kurtulmaya çalışmak ve kriz sonrası süreci uygun eylemlerle başarıya dönüştürmektir (Canöz ve Öndoğan, 2015).

Literatüre göre krizlerin ve kriz yönetiminin farklı yönlerine odaklanan ve farklı araştırma sorularını yanıtlamak için farklı teorik geleneklerden yararlanan iki temel bakış açısı vardır: İçsel Bakış Açısı ve Dışsal Bakış Açısı. İçsel bakış açısı, risk, karmaşıklık ve teknoloji yönetiminin kurum içi dinamiklerine odaklanır. Bu bakış açısına göre kriz yönetimi, karmaşık teknik ve ilişkisel sistemlerin koordinasyonunu ve krizin ortaya çıkmasını önlemek, etkisini azaltmak ve krizden ders çıkarmak için örgütsel yapıların tasarlanmasını içerir. Buna karşılık, dışsal bakış açısı, büyük ölçüde sosyal algı ve izlenim yönetimi teorilerinden yararlanarak, kuruluşlar ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimlere odaklanır. Bu bakış açısı ise kriz yönetimini, algıları şekillendirmek ve bir krizi önlemek, çözmek ve krizden ders çıkarmak için paydaşlarla koordinasyon sağlamak olarak kurgular (Bundy ve diğ., 2017).

Kriz yönetimi, sadece kriz anında değil, kriz öncesinde ve sonrasında da devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla liderlerin bu süreçlerin her aşamasında nasıl davranışlar geliştirdiği kritik bir konudur (Çalışkan, 2020). Kriz yönetimi sürecinin her aşaması sergilenen liderlik özellikleri itibarıyla birbirinden farklı ve çok yönlü bir yetkinlik setine ihtiyaç duyar (Eldakak, 2014). Bu yetkinliklerin tespit edilmesi, sürecin çerçevelenmesini sağlayarak karar almak için bir yol haritası sunar (Bolman ve Deal, 1997; Wooten, 2005). Literatürde kriz

yönetimi safhaları araştırmacılar tarafından genel olarak beş aşamada incelenmektedir: 1-sinyal tespiti, 2-hazırlık ve önleme, 3-hasar kontrolü, 4-iyileştirme ve 5-öğrenme (Mitroff ve Pearson, 1993; Coombs, 1999). İlk aşama olan sinyal tespiti, liderlerin bir kriz olasılığını haber veren erken uyarı sinyallerini algılaması ile ilgilidir. İkinci aşama olan önleme ve hazırlık aşaması, liderlerin algılanan sinyallere yönelik tedbir alıcı öncelikli eylem planları yapması ve krizin meydana gelmesi durumunda öncelik sırasına göre bu adımları hayata geçirmesi ile ilgilidir. Üçüncü aşama ise, önlenemeyen ve yüz yüze kalınan krizin işletmenin diğer bölümlerine veya çevresine yayılmasını önleyerek hasarı sınırlamayı içermektedir. Dördüncü aşama olan iyileşme aşamasında liderler, işletme faaliyetlerinin yeniden başlamasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış kısa ve uzun vadeli planları etkili bir şekilde uygulamaya koyma, hasarı tedavi etme faaliyetlerinin icrasıyla meşguldürler. Kriz yönetiminin son aşamasında ise liderlerin, kritik durum analizleri, krizden doğru dersler çıkarma, öğrenme ve öğrenme eylemini tüm örgütsel kademelere yayma yönlü teşviksel uygulamalarla ilgilenme durumları söz konusudur (Wooten ve James, 2008).

Kriz Algısı

Kriz durumunun başta dinamiklik olmak üzere belirsizlik, aciliyet, risklilik gibi özellikleri, liderlerin uygun eylem planlarını belirleyebilmeleri için algılama ve anlamlandırma becerilerini kritik bir önem düzeyine çıkarmaktadır (Walsh, 1995; Weick, 1988). Literatür incelendiğinde krizlerin algılanması noktasında temelde iki eğilim dikkati çekmektedir: Tehdit yönlü eğilim ve Fırsat yönlü eğilim. Tehdit algısı, liderlerin genellikle bir krizin olumsuz yönlerine odaklandıklarına ve durumdaki fırsatları algılayamadıklarına (James ve Wooten, 2011) dair yönelimi ifade etmektedir. Bu algıya sahip yöneticiler genellikle koruyucu olma eğilimindedir ve zamanla işlerin yoluna gireceğini umarlar (Prewitt, Weil ve McClure, 2011). Bu liderler çoğunlukla öfke, endişe, suçluluk ve umutsuzluk duygularından beslenirler. Fırsat algısı ise bir liderin kendini ve kurumunu uzun vadede yeniden keşfetmesi için krizi bir fırsat olarak konumlandırması demektir (George (2009). Bu algıya sahip yöneticiler, kurumun ve çevresinin güçlü yönlerini analiz ederek güçlü yönleri kaynak olarak kullanmaya teşvik eden radikal bir vizyon ortaya koyarlar. Tüm dikkatleri ihmal edilmiş konulara çeker ve inovasyon ve sistem iyileştirmeleri için olanaklar sunarlar (James ve Wooten, 2011). Literatürdeki bulgulara göre krizin nedenini anlayan, hayal güçlerini kullanan, göstergelere dikkat eden ve hem kuruluşlarının içindeki hem de dışındaki uzmanları dinleyen liderler, koruyucu bir zihniyete girenlere göre daha hızlı toparlanacaklardır (Prewitt ve diğ., 2011). Dolayısıyla potansiyel olarak yıkıcı sonuçlarına rağmen, kriz dönemleri aynı zamanda yeni ve daha iyi iş yapma biçimlerine yol açabilir ve hangi stratejik planlamanın daha etkili bir örgütsel gelişimle sonuçlanacağını belirleme şansı sunabilir. (Harwati, 2013). Niteliksel anlamda her olağandışı durum, içerisinde hem başarısızlığın nedenlerini hem de başarıya ulaşmanın fırsatlarını barındırmaktadır. Etkin bir kriz yönetiminin temelinde, bu gizli başarı ihtimalini fark edip geliştirecek ve olumlu sonuçlara dönüştürecek (Dulkadir, 2017: 226) liderlik davranışları yer almaktadır.

Kriz Müdahale Tarzı

İşletme liderlerinin/yöneticilerinin kriz olaylarına nasıl liderlik edecekleri ve yönetecekleri konusunda bir anlayışa sahip olmaları kritik öneme sahiptir. (Prewitt ve diğ., 2011). Literatürde liderlerin krize müdahale tarzı konusunda iki temel yaklaşım tartışılmaktadır. Proaktif yaklaşım ve Reaktif yaklaşım. Proaktif kriz yönetimi, işletmelerin kriz aşamasına gelmeden önce bazı sinyalleri algılaması, bu sinyalleri doğru değerlendirmesi, hazırlık yaparak gerekli önlemler alması olarak değerlendirilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152). Proaktif kriz yönetimi, saldırgan bir karaktere sahip işletmelerin öngörücü ve koruyucu olmak üzere iki şekilde uyguladıkları kriz yönetim tarzını ifade etmektedir (Ataman, 2001). Proaktif yaklaşım ile kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin işletmeye zarar vermesi önlenir. Reaktif kriz yönetimi ise işletmelerin kriz anından sonra oluşan hasarı önleme ve yara sarma çabaları ile ilgili eylemleri olarak değerlendirilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152). Tepkisel kriz yönetimi daha çok savunmacı karaktere sahiptir ve işletmelerin belirgin hale gelen krizlerin olumsuz etkilerinin minimum seviyeye çekilmesine yönelik bir süreci ifade etmektedir (Mesci, Ağraş ve Aslantürk, 2016). Krizin öngörülemez ve beklenmedik olduğuna dair inançtan dolayı reaktif liderlik ve kriz yönetimi yıllardır eş anlamlı olarak değerlendirilmiştir (Prewitt ve diğ., 2011).

Kriz Müdahale Zamanı

Her kriz olayında zaman unsurunun da bulunduğunu ileri sürülür. Bu zaman baskısı, işletme yöneticilerinin/liderlerinin "kayıpların ortaya çıkmasından veya tırmanmasından önce araştırma yapmak, değerlendirmek ve harekete geçmek için sahip oldukları zaman miktarı" (Ford, 1981) algılarının bir sonucudur. Krizlerin zamanlaması ve süresinin dikkate alınması, liderlik rolünün odak noktası olarak değerlendirilmektedir. Ani ve kritik bir olay karşısında, krizler zamana yayılıp şekil değiştirdiğinde ve karmaşıklaştığında farklı

liderlik davranışlarına (normatif güçten yararlanma, iş birliği arama, kolektif anlamlandırma gibi) ihtiyaç duyulmaktadır (Riggio ve Newstead, 2023). Bir krizin yaşam döngüsünü oluşturan bu müdahale zamanları üç farklı aşamaya (Hazırlık, Acil Durum, Uyarlanma) ayrılmaktadır. Bu aşamaların özellikleri doğru bilirse işletmenin yararına formüle edilip kullanılabilir (Prewitt ve diğ., 2011).

Hazırlık Aşaması (Kriz Öncesi): Kriz öncesinde kuruluş kendini bir konfor alanına denk gelen durağan bir aşamada bulur. Bu aşamada liderin kuruluşu krize hazırlaması için değişimi fark etmesi, önceliklendirmeyi yapması ve farkındalık oluşturmaları gerekmektedir. Fakat liderler bazen sorunları görmezden gelme ve çok ihtiyaç duyulan zor seçimleri yapmaktan kaçınma eğiliminde olabilmektedirler. Yine bu aşamada kuruluşlar genellikle çatışmadan kaçınma ve durağanlığı sürdürmeyi tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla liderin öngörü, iletişim, ikna, işbirliği, güven telkin etme ve bir vizyon ortaya koyma özelliklerine en fazla ihtiyaç duyulan aşamadır. Bu engelleri aşan ve kaynakları başarılı bir şekilde yönlendiren lider, krizi önleyebilir. Fakat temel varsayımları inceleyemezse, büyük resmi görmek için noktaları birleştiremezse veya herkesten farklı düşünemezse, yıkıcı bir trajedi ve kriz yaşama riskiyle karşı karşıya kalır.

Acil Durum Aşaması (Kriz Anı): Acil durum aşaması, kriz patlak verdiğinde başlar ve kuruluşu sardığında genellikle kuruluşun varlığını tehdit eder. Acil durum aşamasında en önemli faktör, tehdidi azaltmak ve dengesizliği, örgütün ve içindeki insanların güvenli bir seviyede olacağı bir seviyeye indirmektir. Zamanında müdahale, anlık tehdidi azaltmak ve uzun vadeli tehlikeyi sınırlamak için anahtardır (Stern, 1999). Bu noktada, bir liderin örgütsel stresi tolere edilebilir seviyelere düşürmek için hızlı ve teknik çözümler kullanarak eylem ihtiyacını gidermesi gerekmektedir. Bir lider, krizin aciliyeti ve hızlı karar alma endişesiyle rasyonaliteyi bırakmamalı aynı zamanda kuruluşun yol gösterici ilkelerinden yararlanma yoluna giderek güçlü bir iletişimle (durumun gerçeklerini ve alınan önlemleri açıklayarak) kurum içi gerginliği azaltmalıdır. Tüm bu yanıtlar, acil durum aşamasında inisiyatifi ele geçirmek için hayati önem taşımaktadır.

Uyarlanma Aşaması (Kriz Sonrası): Krizin yoğunluğunun azaldığı, kurum için hayatta kalmanın yavaş yavaş garanti gibi görünmeye başladığı bu aşamada lider; değişim ve büyüme, yeni prosedürler geliştirme, kuruluş kültürünü değiştirme ve kuruluşun krizden kâr elde etmesine yardımcı olma fırsatına sahiptir. Lider, inisiyatifi ele geçirmek için bu fırsat penceresini kullanmalıdır. Bu aşamada teknik çözümlere hala ihtiyaç duyulabilir, ancak lider, zorlu seçimlerle yüzleşmek için kuruluşu yeniden yönlendirmeye odaklanmalıdır. Uyarlanma aşaması, değişim için aciliyeti korurken aynı zamanda bir güvenlik ve emniyet duygusu geliştirme arasında bir denge eylemini gerektirir. Eğer lider bu fırsatı değerlendirmezse yeni ve daha büyük krizlerin yaşanması ciddi bir olasılık olarak görülmektedir.

Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978: 20) dönüşümsel liderliği "liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükselttiği bir süreç" olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlik, bir hedef ve vizyon paylaşarak, gerekli kaynakları tahsis ve entelektüel uyarımı teşvik ederek, yüksek performans beklentisiyle dönüşüm gerçekleştiren bir liderlik tarzıdır (Kim ve diğ., 2023). Dönüşümsel liderlikte, liderler; paylaşılan bir vizyon sunmaya, liderliği dağıtmaya, mevcut reform çabaları için gerekli olan bir kurum kültürü ve yüksek düzeyde bir bağlılık oluşturmaya, örgütsel öğrenmeye, kapasite ve potansiyeli geliştirmeye duyarlı bir davranış yelpazesi oluştururlar (Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary, 2009). Dönüşümsel liderlik, diğer liderlik türlerinden farklıdır çünkü özelliklerin, davranışların ve karakteristiklerin ötesine uzanır. Araştırmacılar bu tarz liderlere bir değişim ajanı olarak atıfta bulunurlar (Konorti, 2008). Bass'a göre (1990) dönüşümsel liderler, kriz durumlarını, astlarının stresli koşullara karşı düşünceli, yenilikçi ve uyarlanabilir çözümlerini teşvik etmek için, entelektüel bir uyarım olarak sunarak gelişimsel zorlukları dönüştürebilirler. Lussier ve Achua (2012) ise dönüşümsel liderliği, liderin mevcut sistemdeki sorunları neden ve sonuçlarıyla belirleyerek, yeni bir çözüm üzerinden formüle edilip ortak vizyon haline getirebildiği ve statükoyu değiştirdiği bir süreç olarak tanımlamıştır (Alatawi, 2017).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Çeşitli araştırmacılar dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde farklı sayıda boyut kullansalar da aralarında önemli oranda bir örtüşme vardır. Yaygın bir kavramsallaştırma, dönüşümsel liderliğin dört boyuttan oluştuğunu öne sürer (Arnold ve diğ., 2007): idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi (Avolio, 1999; Bass, 1998). Bununla birlikte bir dizi yeni liderlik çalışması bu kavrama ilişkin anlayışımızı geliştirmeye devam etmektedir (Abu-Tineh ve diğ., 2009).

İdealize edilmiş etki, lider "doğru şeyi" yaptığında ve böylece takipçilerinin güvenini ve saygısını kazandığında ortaya çıkar (Arnold ve diğ., 2007). İdealleştirilmiş etki, liderin takipçileri için güçlü bir rol model olması ile ilgilidir. Takipçiler, kendilerini bu tarz liderlerle özdeşleştirirler. Liderin yaptığı davranışların mükemmel ve zaten olması gereken davranışlar olduğunu düşünürler. Bu liderler, genellikle yüksek standartlarda ahlaki değerlere sahiptirler ve bu liderlerin, doğru şeyleri yapacaklarına takipçileri tarafından çok fazla güvenilir. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler, takipçileri tarafından aynı zamanda derin saygı görürler. Bu liderler, takipçilerine vizyon ve misyon kazandırır (Alatawi, 2017).

İlham verici motivasyon, liderin, yüksek beklentiler oluşturması, çabaya odaklamak için semboller kullanması, meydan okuma duygusunu ortaya çıkarması, amaçları takipçilerinin anlayabileceği bir şekilde ifade ederek takipçilerini güdülemesi ile ilgilidir (Konorti, 2008). İlham verici bir şekilde motive eden liderler, değişim ilişkilerinin ötesine geçer ve başkalarını mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını başarmaya motive ederler (Bass, 1998, Bass ve Riggio, 2006; Arnold ve diğ., 2007) kurumun ortak vizyonuna adanmalarını sağlamaya çalışırlar. Liderler, grup üyelerinin çabalarını, kendi kişisel çıkarlarından daha fazlasına yoğunlaştırmak için duygusal söylemlerden faydalanırlar. Bu tarz liderlik, takım ruhunu canlandırmayı önemser. Katılım ve iş birliğini teşvik vurguları oldukça yoğundur (Alatawi, 2017).

Entelektüel uyarım, takipçilerin hayal gücünü harekete geçirerek ve onları eski sorunlar hakkında yeni şekillerde düşünmeye teşvik ederek, alışılmadık şekillerde düşünme ve geçmişi bir kenara bırakma konusunda farkındalıklarını uyandırma ile ilgilidir (Konorti, 2008). Lider ayrıca zekâ ve rasyonaliteden beslenir. Takipçilerine eleştirel ve yenilikçi düşünerek sorunları çözmeleri için yardımcı olur ve koçluk yapar. Liderler takipçilerinden sürekli olarak statükoya meydan okumalarını ve kendi statükolarını sorgulamalarını isterler (Conger, 1999; Arnold ve diğ., 2007). Eski iş yapma yöntemlerini ve varsayımları sorgulamak, yeni bir zihniyetle sonuçlanır ve bu da "yapabilirim" tutumuna ve dolayısıyla kültürel bir değişime dönüşür (Schein, 2004). Yeni yaklaşımları deneme ve kurumsal sorunlarla uğraşmada yenilikçi yöntemler geliştirme desteklenir. Takipçilerin problemleri kendi başlarına dikkatlice çözmeleri ve özgün yöntemler geliştirme çabaları teşvik edilir (Alatawi, 2017).

Bireysel ilgi göstermek, liderin takipçilerine özen göstermesi, onları desteklemesi ve beslemesi ile ilgilidir (Friedman ve Langbert, 2000). Lider, geride bırakılmış hisseden takipçilerin moralini yükseltir, öz güven ve olgunluk kazanmaları için cesaret ve destek sağlarlar (Konorti, 2008). Dönüşümcü lider, takipçilerinin gelişip olgunlaşmasına olanak tanıyan bireyselleştirilmiş yaklaşımlar sunar. Bunun karşılığında takipçide, daha yüksek düzeyde uyum, bağlılık, kararlılık, motivasyon ve performans gözlemlenir (Avolio, 1999). Lider, her çalışana bir birey olarak davranır, çalışanlara koçluk yapmak için zaman ayırır ve başarılarını takdir eder (Arnold ve diğ., 2007). Bireyselleştirilmiş ilgi, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkatlice dinlemek ve onlar için destekleyici bir atmosfer sağlamak ile ilgilidir. Liderler, takipçilerin potansiyellerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için onlarla ayrı ayrı ilgilenmek için vakit ayırır, onlara yol göstericilik ve akıl hocalığı yaparlar. Bu tip liderler, takipçilerine kendi kişisel gelişimlerinde yardımcı olma amacıyla yetki verirler (Northouse, 2013; Alatawi, 2017).

İlgili Alanyazın/Kuramsal Çerçeve

Rachman'a (2020) göre güçlü liderler için kriz, dizginleri ele geçirme, iktidar üzerindeki hâkimiyetlerini güçlendirme veya yeni gerçeklikler inşa etme fırsatı sunmaktadır. Benzer şekilde Darren (2020) krizleri, liderlere liderlik kapasitelerini göstermeleri ve normal şartlarda ulaşılması imkânsız olan hedeflere ulaşmaları için bir fırsat penceresi olarak takdim eder. Spector (2019) ise liderlerin stratejik olarak güçlerini ortaya koymak ve kontrol sağlamak için fırsatçı bir kriz için can attığını ve krizler çıkardığını ileri sürmektedir.

Günümüz dünyasında krizler, beklenmedik ve karmaşık bir şekilde ortaya çıkabiliyor. Yaşanan değişimler ve artan karmaşıklık nedeniyle krizler, doğru yönetilemezse, organizasyonlar için sürekli bir tehdit haline gelmektedir. Bu tür durumlarda, yaklaşan krizin sinyallerini okuyabilen ve durumun getirdiği zorunlulukları nasıl değerlendireceğini bilen bir lider, potansiyel tehlikeleri azaltıp, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilirken (Prewitt ve diğ., 2011) belirsizlik koşullarında doğru analizler yapma, takipçilerini (ekiplerini) doğru yöne kanalize etme işlevini etkili bir şekilde yerine getiremeyen liderler başarısızlığın ana aktörleri olarak düşünülüyor (Chiwisa, 2024). Krizler, baskı ve tehdit oluşturan, belirsizlik ve korku uyandıran beklenmeyen ve istenmeyen olaylar olarak karakterize edildiğinden acil, hızlı kararlar almak için belirsizlik, kırılganlık ve karmaşık/kaotik bağlamlarla başa çıkma kapasitesi güçlü farklı bir liderliğe ihtiyaç vardır (Silva ve diğ., 2024).

Her işletmenin içinde bulunduğu ekolojik sistemde farklı tür ve nitelikte kriz riski bulunmaktadır. Beklenmedik ve potansiyel olarak yıkıcı olarak algılanan bir kriz, işletmelerin hedeflerini tehdit edebilmekte, paydaşları ile olan ilişkileri derinden etkileyerek yönlendirmektedir (Bundy ve diğ., 2017: 1662). Dolayısıyla kriz anında verilecek tepkiden çok, karşılaşılan olayın hangi kriz türüne ait olduğunun doğru tespiti (Çalışkan, 2020: 107), anlık hamlelerle değil, öngörülü ve planlı bir yaklaşımla hareket edilmesi (Oran ve Demir, 2016: 182), doğru algılanması, doğru eylem adımlarıyla ve doğru zamanlarda müdahale edilmesi kriz yönetim sürecinin başarısını belirlemektedir.

Kriz yönetimi süreci doğası gereği bir takım zorlukları barındırmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kriz yöneticilerinin bir dizi stratejik görevi bulunmaktadır (Boin, Stern ve Sundelius, 2016): Anlam çıkarma görevi, kriz yöneticilerinin mevcut bilgiyi (çoğunlukla kıt ve belirsiz bilgiler) kullanarak ortaya çıkan kriz durumlarını uygun şekilde teşhis etmesidir. Karar verme görevi, öncelik esasına göre çözüm bekleyen durumlara ilişkin harekete geçmek için kritik kararların belirlenmesi ve alınmasıdır. Koordinasyon görevi, kriz sırasında ve sonrasında bir müdahale ağındaki kilit aktörlerin hizalanmasını ve iş birliğini kolaylaştırmak için kapasite ve sınırlı kaynakların tahsis edilmesini ifade eder. Anlam oluşturma görevi, ikna edici bir anlatı, bir krizin ve nedenlerinin, etkilerinin, tepkisinin ve farklı aktörlerin öngörülen rollerinin bir açıklamasını sunmakla ilgilidir. Hesap verme görevi, günah keçisi ilan etmeden önce sorumlulukları netleştirme ve kabul etmeyi ifade eder. Öğrenme görevi, liderlerin kendi işleyişlerini eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini ve hem kriz sırasında hem de sonrasında gelecekteki performanslarını artırmak için dersler çıkarmalarıyla ilgilidir.

Konuya ilişkin literatürde her iki değişken ile ilgili, spesifik bağlamda yeterli olmasa da, genel anlamda dikkat çekici araştırmalar ve sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin; Jaaffar ve diğ., (2023) tarafından liderlik ve kriz yönetimi konusunda yürütülen araştırmada bir kriz sırasında otel performansını sürdürmek için bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliğin dönüşümsel bir liderlik stiline sahip olması gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca bu makalede, farklı liderlik stillerinin (dönüşümcü ve işlemsel) bir kriz sırasında bir otelin hayatta kalması üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu belirlenmiştir. Alzoubi ve Jaaffar (2020) tarafından 3 ile 5 yıldızlı otellerde yürütülen araştırmada, dönüşümsel liderliğin otel performansı ve kriz yönetimi üzerinde önemli olumlu etkilere sahip olduğu dahası, kriz yönetiminin dönüşümsel liderlik ile otel performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Alzoubi ve Jaaffar (2021) tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise liderlik deneyiminin, dönüşümsel liderlik stili ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi iyileştirmede önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. Basurto-Cedeno ve Pennington-Gray (2024) dönüşümsel liderlik tarzının Florida, Georgia ve Güney Carolina kıyı destinasyonlarında kasırga krizine müdahale planlaması üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında dönüşümsel liderliğin kriz müdahale planlamasını önemli ölçüde etkilediği, risk yönetimi için dönüşümsel liderlik özelliklerinin dikkate alınmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alkhwilani, Bohari ve Shamsuddin (2021) tarafından yürütülen araştırmada, dönüşümsel liderlik, karar alma stilleri ve kriz yönetimi arasındaki ilişkide kriz deneyiminin düzenleyici etkisini incelenmiş ve dönüşümsel liderlik ve karar alma stillerinin krizle mücadele sırasında kriz yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu; kriz deneyiminin düzenleyici etkisinin dönüşümsel liderlik, karar alma stilleri ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi geliştirdiği; dönüşümsel liderlerin coşkularını, yüksek güçlerini ve ilham verici motivasyonlarını astlarına güçlü bir şekilde aktarabildiği ve bunun da kriz sırasında

daha iyi etkileşime yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Vargas-Sevalle ve diğ. (2020) tarafından yürütülen araştırmada ise Turizmde dönüşümsel liderliğin yaygınlığı ve değeri gösterilirken dönüşümcü liderliğin çalışan sonuçları (iş katılımı ve memnuniyeti) üzerindeki etkileri ortaya konulmaktadır. Aksoy ve Çakır (2023) tarafından son on yıldaki (2012-2022) hakemli dergilerde yayınlanan konaklama ve turizm alanında dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları sistematik olarak inceleyen, dönüşümsel liderliği konaklama ve turizm endüstrisi bağlamında incelemeyi amaçlayan çalışmada, dönüşümsel liderlik tarzının, konaklama ve turizm endüstrisinde hem organizasyon, hem çalışanlar hem de liderlerin kendileri için en uygun liderlik tarzlarından biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tracey ve Hinkin (1994) tarafından yürütülen araştırmada, dönüşümsel liderlik tarzının kullanımını daha geleneksel işlemsel liderlik tarzı ile karşılaştırılarak dönüşümsel liderliğin otel yönetim organizasyonunda bireysel ve kurumsal sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonuçları, dönüşümsel liderliğin hem liderlik etkinliği algılarını hem de çalışanların memnuniyetini etkilediğini ve organizasyonun yönünü ve misyonunu netleştirdiğini göstermektedir. Arman ve Organ, (2020) tarafından çok kriterli karar verme (MCDM) araçlarından biri olan en iyi en kötü yöntemi (BWM) kullanılarak otelcilik sektörü için en uygun liderlik tipini belirlemek için yürütülen çalışmada, otelcilik sektöründe en uygun liderliğin dönüşümcü liderlik olduğu, bunu vizyoner liderlik ve otantik liderliğin izlediği ortaya koyulmuştur. Kim ve diğ. (2023) tarafından dönüşümcü liderliğin Güney Kore'deki otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesini, yenilikçiliğini ve görev performansını nasıl etkilediğini araştırmak için yürütülen çalışmada ise pozitif yönlü önemli etkiler tespit edilmiştir. Bavik (2024) turizm ve konaklama sektöründe dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderliğin karşılaştırılması ve etkilerinin incelenmesi ile ilgili çalışmasında, 1970 ile 2022 arasında yayınlanmış 38 makale incelemekte ve dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerindeki olumlu etkisine dair değerli içgörüler sunmaktadır. Ayrıca çalışma, dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderliğin ortak niteliklerini vurgulayarak, iki liderlik tarzının bu sektörde birbirini tamamlayabileceğini öne sürmektedir. Wang ve Li (2022) tarafından yürütülen araştırmada dönüştürücü liderliğin teorik çerçevesine dayanan dört vaka çalışmasında kırsal turizm işletmelerinin pandemi sonrası toparlanması incelenmiş ve liderlerin ciddi krizler sırasındaki rollerini incelemek için ideal bir bağlam sunan her vakada işletmelerin toparlanması sürecinde dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin nasıl etkili bir kolaylaştırıcılık rolü icra ettiğine tanıklık edilmiştir. Skhiri (2018) tarafından Tunus otelcilik sektöründeki yöneticilerin kriz durumlarındaki davranışlarını incelemek amacıyla yürütülen araştırmada, krizin doğasına göre davranışsal değişkenler, liderlerin krizi önceden tahmin etmelerinin ve hasarın ölçeğini azaltmak için durumu zamanında yönetmeleri gibi konular değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kriz durumlarından önce, kriz sırasında ve sonrasında alınacak farklı eylem türlerine/biçimlerine ihtiyaç vardır.

Gelinen noktada yukarıda literatür taraması kısmında incelenen, araştırmanın kavramsal çerçeve ve ilişkisel çerçevesini oluşturan genel kabul görmüş çalışmaların temel sonuçlarına ve araştırmacının kişisel gözlemlerine dayalı olarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krizi daha çok fırsat olarak algırlarlar.

H2: Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krize daha çok proaktif müdahaleyi tercih ederler.

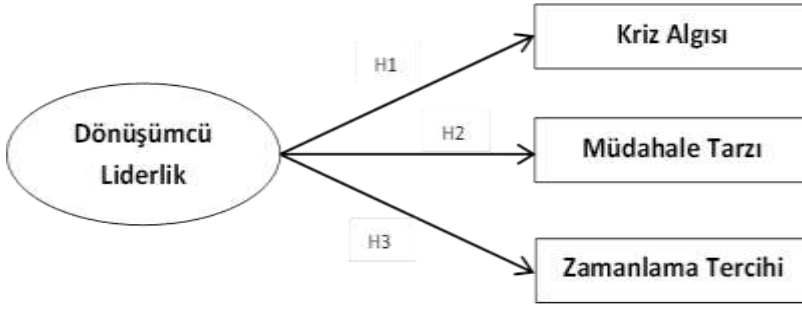
H3: Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krize müdahale etmek için daha çok kriz öncesi zamanları tercih ederler.

Yöntem

Araştırmanın Model ve Tasarımı

Liderlik ve kriz yönetimi, birçok disiplinin araştırmalarına birçok yönü ile konu olmuş iki önemli ve çok boyutlu kavramlardır. Yapılan çalışmalarda genelde her iki kavrama ilişkin; boyutlar, etki eden unsular, etkilediği unsurlar, nedenler ve sonuçları gibi farklı yönleri incelenmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde her iki kavramda tanımlanma noktasında (kavramsal düzeyde) ciddi bir olgunluğa ulaşmış olsa da spesifik ilişki noktasında henüz istenilen düzeyde değildir. Bu araştırmada, literatürdeki mevcut eksikliğin giderilmesine katkı yapmak amacıyla ilişkisel tarama modeli tercih edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki gibi tasarlanmıştır. Araştırma modeline ilişkin görsel Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Çalışmada tercih edilen nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma, birden fazla değişken arasındaki ilişkinin tespiti ve neden-sonuç ilişkisi hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2019: 16). Bu bağlamda araştırmanın ilişki kurumu bir bağımsız (dönüşümcü liderlik) ve üç bağımlı (kriz algısı, müdahale tarzı, zamanlama tercihi) olmak üzere toplamda 4 değişken arasındaki ilişkileri inceleyecek şekilde yapılmıştır.

Araştırma Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı otel işletmelerinde kariyerlerine devam eden yöneticiler oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre 2024 yılı itibariyle İstanbul’da faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgeli 3 yıldızlı otel sayısı 204, 4 yıldızlı otel sayısı 191 ve 5 yıldızlı otel sayısı 140 (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2024) olmak üzere toplamda 535 adet otel bulunmaktadır. Bu otel işletmelerinde çalışan yönetici sayısının bilgisine tam olarak ulaşma imkanı sağlayan bir kaynak bulunmadığı için literatürde belirsiz evrenler için tavsiye edilen örneklem formülasyonundan yararlanılmış ($n = (t^2 \cdot p \cdot q) / d^2$) (Karagöz, 2014) ve araştırma için yeterli örneklem sayısı (n)=384 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın hedef kitlesinin özellikleri dikkate alınarak örneklem yönteminin karma olması kararlaştırılmış, tabakalı ve basit random örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Her iki yöntemin birlikte kullanılması hem evrenin temsiliyeti (3-4-5 yıldızlı otel kategorileri) noktasında geçerlilik sağlarken hem de hedef katılımcı kitlesine daha kolay, hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmayı sağlamıştır.

Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Araştırmada veriler, yüz yüze ve online anket yöntemleri ile elde edilmiştir. Literatüre dayalı olarak tasarlanan anket formu temelde 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin yer aldığı, yöneticilerin liderlik davranışları (dönüşümcü) ve kriz yönetim sürecindeki aksiyonları (algı, müdahale, zamanlama) ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, deneyim, otel türü, departman gibi) ifadeler bulunmaktadır. Ankette toplamda 33 ifade yer alırken anketin uygulama süresi ortalama 6 dakikadır. Hazırlanan anket formunun yüz yüze uygulanması için araştırmacının sosyal çevresi ve bireysel ilişki ağı (tanıdıklar, eş-dost) kullanılarak hedef kitleye ulaşım sağlanırken aynı şekilde online uygulama için de çevrimiçi bir platformda hazırlanmış olan ankete erişim linki çeşitli sosyal medyada araçlarıyla araştırma konusu ile ilgili olabilecek arkadaş gruplarında paylaşılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada spesifik/hazır bir ölçek kullanmak yerine araştırmacılar tarafından literatüre dayalı olarak hazırlanan karma ölçekler kullanılacaktır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yazılmasında literatürde ilgili değişkeni en iyi temsil ettiği varsayılan ifadeler tercih edilmiştir.

Araştırmada katılımcı yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek için Bass (1998); Avolio (1999); Arnold ve diğ. (2007); Abu-Tineh ve diğ. (2009) tarafından yapılan çalışmalar dayanak olarak alınmış ve literatürde dönüşümcü liderliğin boyutları olarak genel anlamda kabul görmüş (idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel değerlendirme) her bir boyutu en iyi temsil eden bir ifade araştırma ölçeğinde kullanılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğini ölçebilecek 4 ifade yazılmıştır. Diğer taraftan kriz yönetim süreci aksiyonlar bağlamında Krize Müdahale Tarzı; Proaktif/Agresif tarz ve Reaktif/Savunmacı tarz boyutları şeklinde Tağraf ve Arslan (2003), Prewitt ve diğ. (2011) ve Jaques’in (2012) çalışmalarına dayalı olarak toplamda 8 ifade üzerinden değerlendirilirken, Kriz Algısı; Fırsat ve Tehdit algısı olmak üzere George (2009), James ve Wooten (2011) ve Harwati’nin (2013) çalışmalarına dayalı olarak 2 boyut ve 6 ifade üzerinden değerlendirilmiştir. Krize müdahale zamanı ise: Kriz

öncesi dönem; krizin ortaya çıkacağına ilişkin emarelerin gittikçe artış gösterdiği dönem; Kriz Anı; krizin etkilerinin en üst seviyede hissedildiği, karmaşıklığın ve belirsizliğin hâkim olduğu dönem ve Kriz Sonrası, krizin sonlandığı, durum analizlerinin yapıldığı ve gelişim programlarının hazırlandığı dönem olmak üzere 3 boyut ve 9 ifade üzerinden Prewitt ve diğ. (2011), Çalışkan (2020) ve Riggio ve Newstead'ın (2023) çalışmaları bağlamında ele alınmıştır. Son tahlilde oluşturulan ölçüm aracına ilişkin 50 kişi üzerinden bir pilot çalışma yapılmış, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçeklere son hali verilmiştir. Ölçeklerin tamamı 5'li Likert Ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları ve Kriz algısı ölçeklerinde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Karasızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kod derecelendirme yapılırken Krize Müdahale Tarzı ve Zamanı ölçeklerinde ise 1-Hiçbir Zaman, 2-Çok Nadir, 3-Arasıra, 4-Genellikle, 5-Her zaman derecelendirme kodları kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde; betimleyici istatistikler, faktör analizleri ve korelasyon/regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırma bulgularının elde edilmesi için öncelikle veri setinin doğruluğu ve güvenilirliği ile ilgili incelemeler yapılmıştır. Bu bağlamda 22 katılımcının cevapladığı anketler rast gele, dikkatsiz ve özensiz doldurulduğu için veri setinden çıkarılmıştır. Analizler kalan 428 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle araştırmanın sonuçlarının kapsam sınırlarını belirleyen katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	357	83,4
	Kadın	71	16,6
Yaş	24 ve altı	7	1,6
	25-34	19	4,4
	35-49	339	79,2
	50 ve üstü	63	14,7
Öğrenim Durumu	Lise	13	3,0
	Ön Lisans	33	7,7
	Lisans	356	83,2
	Yüksek Lisans	26	6,1
Deneyim	1-5 yıl	8	1,9
	6-10 yıl	17	4,0
	11-15 yıl	279	65,2
	16 ve üzeri yıl	124	29,0
Çalışılan Bölüm	Genel Müdür	103	24,1
	ÖnBüro Müdürü	128	29,9
	Yiyecek-İçecek Müdürü	103	24,1
	HouseKeeping Müdürü	48	11,2
	Diğer	46	10,7
Otel Kategorisi	3 Yıldızlı	134	31,3
	4 Yıldızlı	172	40,2
	5 Yıldızlı	122	28,5

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla erkek yöneticilerden (%83,4) oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar yaş grubu itibarıyla daha çok (%79,2) orta yaş (35-49) grubunda yer almaktadır. Öğrenim durumu açısından katılımcılar ağırlıklı olarak (%83,2) lisans eğitime sahiptirler. Katılımcıların deneyim durumu (11-15 yıl) oldukça yeterli bir düzeydedir (%65,2). Çalışılan bölüm açısından katılımcı yöneticiler daha çok Ön büro departmanında (%29,9) yer alsalar da genel müdürlük ve yiyecek-içecek departmanının (%24,1) da temsil düzeyi iyi durumdadır. Son olarak araştırmaya katılan yöneticiler çoğunlukla 4 yıldızlı otel işletmelerinde (%40,2) çalışırken 3 yıldızlı oteller (%31,3) ve 5 yıldızlı otellerde (%28,5) çalışan yönetici sayıları da dikkate değer durumdadır.

Demografik veriler incelendikten sonra ikinci olarak araştırma değişkenlerinin (Dönüşümcü Liderlik, Kriz Algısı, Krize Müdahale Tarzı ve Krize Müdahale Zamanı) yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İlgili bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Faktör İfadeleri	Faktör Yükleri	Eigenvalues	Açıklanan Varyans
Dönüşümcü Liderlik	İM-Takipçilerime meydan okuyacakları amaçlar belirler, düşündüklerinden daha fazlasını başaracaklarına onları ikna ederim.	,704	1,884	47,109
	EU-Takipçilerimin hayal gücünü harekete geçirerek, eski yöntemleri ve varsayımları sorgulamaya ve yenilikçi düşünmeye teşvik ederim.	,694		
	Bİ-Takipçilerimin sorun ve ihtiyaçlarına özel ilgi gösterir, öz güven ve olgunluk kazanmaları için cesaret ve destek sağlarım.	,688		
	İE-Takipçilerim doğru şeyi yaptığımı/yapacağımı konusunda bana her zaman tam olarak güvenirliler.	,660		
Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,711 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 177,977 df: 6 Sig. ,000				
Krize Müdahale Zamanı				
Kriz Öncesi	KÖ-Krizin ilk belirtileri ortaya çıktığında hemen harekete geçerim.	,751	2,281	20,522
	KÖ-Kriz öncesinde ekip üyelerimi kriz yönetimi konusunda eğitirim ve bilgilendiririm.	,749		
	KÖ-Kriz öncesinde olası riskleri belirlemek için düzenli olarak analizler yaparım.	,672		
Kriz Anı	KA-Kriz durumlarında mevcut durumu kabullenir ve gidişatı izlerim.	,721	1,109	17,772
	KA-Kriz durumları sakin olunacak zamanlar değildir, acil müdahaleyi gerektirir.	,654		
	KA-Krizi önlemek neredeyse imkânsız, kriz anındaki müdahalelere odaklanmak lazım.	,647		
Kriz Sonrası	KS-Kriz anlarında gecikmenin maliyetini ve sonuçlarını iyi hesaplarım.	,828	1,014	16,761
	KS-Kriz sonrasında kriz yönetimi sürecini değerlendiririm ve iyileştirme önerileri geliştiririm.	,759		
Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,725 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 321,600 df: 28 Sig. ,000				
Krize Müdahale Tarzı				
Proaktif/Agresif	KMA4-Kriz durumlarında sorumluluk almaktan çekinmem.	,747	2,261	26,436
	KMA2-Kriz anlarında riskleri analiz eder ve alternatif çözüm yolları geliştiririm.	,712		
	KMA3-Kriz durumlarında insiyatif almaktan kesinlikle çekinmem.	,631		
	KMA1-Kriz durumlarında ekip üyelerimin fikirlerini ve önerilerini dikkate alırım.	,579		
Reaktif/Savunmacı	KMS2-Kriz durumlarında, ekibime daha fazla sorumluluk yükler, beklentileri yükseltirim.	,749	1,089	21,414
	KMS1-Kriz durumlarında bekle gör davranışı sergileyerek olayı çözmeye çalışırım.	,649		
	KMS3-Kriz durumunda ekip üyelerimden ciddi fedakarlıklar beklerim (daha uzun saat daha yoğun çalışma)	,581		
Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,750 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 306,324 df: 21 Sig. ,000				
Kriz Algısı				

Fırsat Algısı	KA6-En iyi davranış mücadeledir (saldırıdır) diğer türlü zaten kaybedeceksiniz, izlemekle yetinemezsiniz.	,940	2,879	44,032
	KA5-Kontrolü sağlamak için her şeyi (yapıcı veya yıkıcı) yapabilmelisiniz.	,938		
	KA4-Her kriz bir fırsattır, tüm yönleriyle çok iyi değerlendirilmesi gerekir.	,934		
Tehdit Algısı	KA3-En iyi davranış çekinmektir ama çekinemiyorsanız bekleyip gidişatı izlemeniz en iyi davranıştır.	,945	2,395	43,856
	KA2-Ne yaparsanız yapın sonucu değiştirme şansınız çok zor, kontrolü çoğunlukla sizde değildir (başkasındadır).	,935		
	KA1-Hangi sonuçları üretirse üretsin her kriz yıpratıcıdır.	,927		

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,764 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2090,399 df: 15 Sig. ,000

Tablo 2'deki bulgularla ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa araştırmadaki tüm değişkenlere ilişkin ulaşılan faktör analizi kriter skorlarının sosyal bilimler açısından literatürde eşik değerler olarak kabul edilen yeterlilik sınırları içerisinde yer aldıkları görülmektedir. KMO değerleri 0,60'ın üzerinde ve Bartlett testi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Açıklanan varyans oranları yeterli düzeydedir. Çıkarım metodu olarak Principle Component Analysis ve rotasyon yöntemlerinden dik döndürme ve Varimax tekniği tercih edilmiştir. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri için alt sınır 0,50 olarak kabul edilmiştir. Birden çok faktörde yük değeri veren maddelerin faktör yapısından çıkarılması için faktörler arası yük farkı 0,10 olarak alınmıştır. Ortak faktör varyansının yüksek olması için eşik değer 0,66 olarak belirlenmiştir. Faktör sayısına karar vermede ise öz değer (eigen value) 1 ya da 1'den büyük olması istenmiştir.

Spesifik olarak değerlendirildiğinde; “Dönüşümcü Liderlik” değişkeni için elde edilen skorların oldukça iyi düzeyde oldukları görülmektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde ve Bartlett testi sonucu anlamlıyken en düşük faktör yükü, alt sınır değerinin (0,50) üzerindedir (0,660). Faktör yapısının öz değeri (1,884) 1'den büyükken 4 maddenin faktör yapısına ilişkin açıklanan varyans miktarı 47,109'dur.

“Kriz müdahale zamanı” değişkenine ilişkin ulaşılan skorlara göre değişken 3 önemli faktöre/boyuta ayrılmıştır: Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası. KMO değeri makul ve Bartlett testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıyken en düşük faktör yükü (0,647) iyi düzeydedir. Kriz öncesi faktörünü 3 madde temsil ederken faktörün öz değeri (2,281) ve açıklanan varyans miktarı 20,522'dir. Kriz Anı faktörü de 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri (1,109) ve açıklanan varyans miktarı 17,772'dir. Rotasyon sonrasında Kriz Sonrası faktöründe yer alan bir ifade düşük açıklama düzeyine sahip olduğu (0,50'nin altında) ve birden fazla faktörde yüksek yük değeri verdiği için faktör yapısından çıkarılmıştır. Dolayısıyla Kriz sonrası faktörü 2 maddeden oluşmaktadır. Faktörün öz değeri (1,014) ve açıklanan varyans miktarı ise 16,761'dir. Diğer taraftan elde edilen değişkene ilişkin açıklanan toplam varyans: 55,055'tir.

“Kriz Müdahale Tarzı” değişkeni ile ilgili skorlar 2 boyutlu bir yapının ortaya çıktığını göstermektedir. Proaktif/Agresif ve Reaktif/Savunmacı tarz. Yapının KMO değeri, Bartlett testi sonucu ve faktör maddelerinin aldığı en düşük faktör yükü (0,579) sorunsuzdur. Proaktif/Agresif tarz boyutunu 4 madde temsil ederken faktörün öz değeri (2,261) ve açıklanan varyans miktarı 26,436'dır. Reaktif/Savunmacı tarz boyutu başlangıçta 4 maddeden oluşmaktaydı fakat rotasyon sonrasında maddelerden birisi düşük açıklama düzeyine sahip olduğu (0,50'nin altında) için faktör yapısından çıkarılmış ve faktör 3 maddeden oluşturulmuştur. Faktörün öz değeri (1,089) ve açıklanan varyans miktarı 21,414 olarak hesaplanırken elde edilen Krize Müdahale Tarzı değişkenine ilişkin açıklanan toplam varyans: 47,850'dir.

“Kriz Algısı” değişkeni de benzer şekilde elde edilen skorlara göre 2 boyutlu bir yapıya sahiptir. Fırsat Algısı ve Tehdit Algısı. Ulaşılan yapının KMO değeri, eşik değer üzerinde ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Faktör maddelerinin aldığı en düşük faktör yükü (0,927) açısından oldukça iyi bir skora sahiptir. Fırsat Algısı ve Tehdit Algısı, her iki boyutta 3 maddeden oluşmaktadır. Fırsat Algısı faktörünün öz değeri (2,879) ve açıklanan varyans miktarı (44,032) gayet iyi durumdadır. Tehdit Algısı faktörü de benzer şekilde iyi bir öz değer (2,395) ve açıklanan varyans miktarına (43,856) sahiptir. Kriz Algısı değişkenine ilişkin açıklanan toplam varyans: 87,887'dir.

Son olarak elde edilen faktör analizi bulgularına göre Dönüşümcü Liderlik değişkeninde yer alan maddelerin (4 madde) faktör yük değerleri 0,704 ile 0,660 arasında; Krize Müdahale Zamanı değişkenini temsil eden Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası faktörlerinde yer alan maddelerin (8 madde) faktör yük değerleri 0,828 ile 0,647 arasında; Krize Müdahale Tarzı değişkenini temsil eden Proaktif/Agresif ve Reaktif/Savunmacı faktörlerinde yer alan maddelerin (7 madde) faktör yük değerleri 0,747 ile 0,579 arasında ve Kriz Algısı değişkenini temsil eden Fırsat Algısı ve Tehdit Algısı faktörlerinde yer alan maddelerin (6 madde) faktör yük değerleri 0,945 ile 0,927 arasında değişiklik göstermektedir. Faktörlerin içsel tutarlılığına ilişkin bu değişim aralıkları yeterli/iyi bir düzeye işaret etmektedir.

Faktör analizleri aracılığıyla değişkenlere ilişkin yapılar belirlendikten sonra her bir değişkene ilişkin betimleyici istatistikler incelemeye konu edilmiştir. İlgili bulgular Tablo 3'te paylaşılmaktadır.

Tablo 3. Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis	α
Dönüşümcü Liderlik	428	3,6776	,83348	-,617	,103	,625
Kriz Öncesi	428	3,6480	,88628	-,769	,113	
Kriz Anı	428	3,4704	,85077	-,492	-,073	,636
Kriz Sonrası	428	3,7629	,96141	-,945	,538	
Proaktif/Agresif	428	3,6897	,77513	-,721	,398	,680
Reaktif/Savunmacı	428	3,4829	,82787	-,611	,207	
Tehdit Algısı	428	3,1861	1,28256	-,178	-1,105	,783
Fırsat Algısı	428	3,4011	1,26476	-,479	-,800	

Tablo 3 incelendiğinde genel olarak tüm değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı, makul ve sorunsuz olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılımına ilişkin temel varsayımın (çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında olması (Pallant, 2007)) sağlandığı, mevcut çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve verilerin normal dağılım sergilediği anlaşılmaktadır. Yine değişkenlerin tamamına ilişkin güvenilirlik (α) katsayıları, literatürdeki geçerli eşik değerin (α : 0.60) üzerindedir (Nunnally, 1978). Elde edilen bu skorlar, değişkenlere ilişkin ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan ortalama skorlarına göre araştırmaya katılan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik davranışı ortalamasının (3,67) iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Yine yöneticilerin, krize müdahale zamanlamasında hem kriz öncesi hem kriz anı hem de kriz sonrası zamanlara müdahale etme noktasında ortak bir tavır sergilediklerine dair skorlar varken özellikle kriz sonrası döneme ilişkin skor (3,76) daha dikkat çekicidir. Krize müdahale tarzı konusunda ise yöneticilerin her iki tarzı da (Proaktif/Agresif ve Reaktif/Savunmacı) kullanmaya çalıştığı fakat Proaktif/Agresif müdahale tarzının (3,68) nispeten daha fazla tercih edildiği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde kriz algısı konusunda da yöneticilerin hem tehdit algısı hem de fırsat algısına yönelik ortalama skorlarının iyi düzeyde olduğu bununla birlikte fırsat algısının (3,40) daha ağır bastığı görülmektedir.

Betimleyici istatistikler incelendikten sonra araştırma modelinin testi için korelasyon ve regresyon analizlerine geçilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Bulguları

Model	Bağımsız Değişken	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
M1	(Constant)	2,374	,278		8,533	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,221	,074	,144	2,994	,003
Bağımlı Değişken: Kriz Algısı: Tehdit						
r: ,144 r ² : ,021 F(1-426): 8,962 p: ,003 Durbin-Watson: 1,724						
M2	(Constant)	2,071	,269		7,693	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,362	,071	,238	5,065	,000
Bağımlı Değişken: Kriz Algısı: Fırsat						
r: ,238 r ² : ,057 F(1-426): 25,649 p: ,000 Durbin-Watson: 1,828						
M3	(Constant)	1,779	,141		12,624	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,520	,037	,559	13,905	,000
Bağımlı Değişken: Kriz Müdahale Tarzı: Proaktif/Agresif						
r: ,559 r ² : ,312 F(1-426): 193,336 p: ,000 Durbin-Watson: 1,653						
M4	(Constant)	2,495	,175		14,280	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,269	,046	,271	5,801	,000
Bağımlı Değişken: Kriz Müdahale Tarzı: Reaktif/Savunmacı						

r: ,271 r ² : ,073 F(1-426) : 33,650 p: ,000 Durbin-Watson: 1,662					
M5	(Constant)	1,632	,166		9,805 ,000
	Dönüşümcü Liderlik	,548	,044	,515	12,415 ,000
Bağımlı Değişken: Kriz Müdahale Zamanı: Kriz Öncesi					
r: ,515 r ² : ,266 F(1-426) : 154,142 p: ,000 Durbin-Watson: 1,531					
M6	(Constant)	2,772	,183		15,129 ,000
	Dönüşümcü Liderlik	,190	,049	,186	3,908 ,000
Bağımlı Değişken: Kriz Müdahale Zamanı: Kriz Anı					
r: ,186 r ² : ,035 F(1-426) : 15,274 p: ,000 Durbin-Watson: 1,567					
M7	(Constant)	2,053	,193		10,646 ,000
	Dönüşümcü Liderlik	,465	,051	,403	9,089 ,000
Bağımlı Değişken: Kriz Müdahale Zamanı: Kriz Sonrası					
r: ,403 r ² : ,162 F(1-426) : 82,613 p: ,000 Durbin-Watson: 1,804					
M: Model					

Tablo 4 incelendiğinde analize alınan 7 modelin tamamının istatistiki olarak anlamlı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Modellerden M3, M5 ve M7 kodlu modeller daha iyi ilişki düzeyine sahip modeller olarak öne çıkarken M4, M2, M6 ve M1 kodlu modeller anlamlı ve kabul edilebilir olsa da daha düşük ilişki düzeyine sahiptirler.

Korelasyon skorlarına göre dönüşümcü liderliğin kriz algısı konusunda daha yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu boyut fırsat algısıdır (r: ,238). Krize müdahale konusunda dönüşümcü liderlik daha fazla proaktif/agresif tarz ile ilişkilidir (r: ,559). Krize müdahale zamanı konusunda ise dönüşümcü liderlik daha çok kriz öncesi dönemi (r: ,515) tercih etmekle birlikte kriz sonrası dönemi (r: ,403) de önemli düzeyde tercih etmektedir. Diğer taraftan kısmen de olsa dönüşümcü liderliğin tehdit algısına da sahip olduğu (r: ,144), krize reaktif/savunmacı yönlü müdahale tarzını da uyguladığı (r: ,271) ve kriz anında müdahale zamanını da (r: ,186) dikkate aldığı görülmektedir. Ayrıca elde edilen tüm ilişki türleri pozitif yönlüdür.

Araştırma modelinin testine yönelik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise genel anlamda regresyon analizine alınan tüm modellerin; F değeri, t testi sonucu, standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) ve p değerleri açısından anlamlı oldukları görülmektedir. Spesifik anlamda ise dönüşümcü liderlik ile kriz algısı boyutlarından tehdit algısı (M1) ve fırsat algısı arasında (M2) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Krize yönelik fırsat algısına yönelik varyans (r^2 : ,057), tehdit algısındaki varyansa oranla (r^2 : ,021) daha iyi bir açıklama düzeyine sahiptir. Bu bulguya dayanarak araştırma hipotezlerinden H1: “Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krizi daha çok fırsat olarak algırlar.” hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile krize müdahale tarzı boyutlarından proaktif/agresif tarz (M3) arasında pozitif yönlü orta düzeyli ve reaktif/savunmacı tarz (M4) arasında düşük düzeyli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin, proaktif/agresif tarz üzerindeki varyansı (r^2 : ,312), reaktif/savunmacı tarz üzerindeki varyansa (r^2 : ,073) kıyasla daha yüksek düzeydedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H2: “Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krize daha çok proaktif/agresif müdahaleyi tercih ederler.” hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak dönüşümcü liderlik ile krize müdahale zamanı boyutlarından kriz öncesi müdahale (M5) ve kriz sonrası müdahale (M7) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken, kriz anında müdahale (M6) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin en yüksek düzeyde açıkladığı varyans, kriz öncesi müdahaleye ilişkin varyanstır (r^2 : ,266). İkinci olarak kriz sonrası müdahaleye ilişkin varyans (r^2 : ,162) gelirken en düşük düzeyde açıklama düzeyine sahip varyans, kriz anında müdahale (r^2 : ,035) ile ilgili varyanstır. Bu bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinden H3: “Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, krize müdahale etmek için daha çok kriz öncesi zamanları tercih ederler.” hipotezi kabul edilmiştir. Gelineen noktada araştırma modelinin kurgusal tasarımında geliştirilen tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik tarzının, kriz yönetim sürecinin önemli bir yordayıcısı olduğu savunulabilir. Elde edilen bulgular, literatüre ve uygulamaya dönük önemli katkılar sağlayabilecek potansiyele sahiptir.

Sonuç ve Tartışma

Liderleri ortaya çıkaran asıl şeyin, kriz olduğu genel kanaatine dayanarak şu ifade edilebilir ki; Kriz, liderlerin gıdasıdır. Liderler, ondan beslenirler. Kriz, ister fırsat yönlü algılsın ister tehdit yönlü her iki durumda içerisinde çeşitli imkânları barındırır. Yenilenme, yeniden organize olma, reform ve dönüşüm gibi zorlu eylemleri kolayca başlatmanın temel bahanesi olarak kabul edilebilir. Kriz yoksa çıkarmak, çıkmaya çalışıyorsa yardımcı olmak, çıkmışsa amaçlar doğrultusunda kullanmak gerekir. Krizler ister doğal yollarla ortaya çıkmış ister üretilmiş olsun, her halükarda yönetilmesi gerekiyor. Fark; anlama, etkilenme ve kontrol

edebilme noktalarında oluşuyor. Bu bağlamda kriz yönetimi için Hutson ve Johnson'un (2016: 4) denizdeki bir gemi metaforu önemli bir bakış açısı sunuyor: Denizin koşulları ve etkilenme/etkileme durumları ile Geminin koşulları ve etkileme/etkilenme durumları. Beklenen ve aniden gelen, kendiliğinden oluşan ve üretilen arasındaki yönetsel ve davranışsal farklılıklar. Bu farklılıkları en başarılı bir şekilde yönetebilmek ise sahip olduğu karakteristik (idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) eğilimlerden dolayı dönüşümcü liderler için daha mümkün görünmektedir.

Genelde turizm sektörü özelde otelcilik sektörünün, karakteristik farklılıkları ve hızlı, tempolu, dinamik, öngörülemez ve istikrarsız bir iş çevresi ortamı dolayısıyla çok farklı kriz türleri ve durumları ile karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (Silva ve diğ., 2024). Böyle bir ortamda başarılı olmalarını sağlayacak en uygun liderlik tarzının vizyoner veya dönüşümcü liderlik tarzı olacağı öne sürülmektedir (Hinkin ve Tracey, 2020; Vargas-Sevalle ve diğ., 2020; Kim ve diğ., 2023). Yürütülen araştırmada da dönüşümcü liderlik ile kriz algısı, krize müdahale tarzı ve krize müdahale zamanlaması arasındaki ilişkiye yönelik tespit edilen anlamlı ve önemli ilişkiler bu sonuçları ciddi düzeyde destekler niteliktedir.

Dönüşümcü liderlik ile *krize müdahale zamanlaması* arasındaki ilişkiye yönelik ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak incelenecek olursa; Örneğin, dönüşümcü liderler kriz yönetim sürecinde zamanlama açısından daha çok kriz öncesi döneme müdahale etmeyi tercih ediyorlar. Ulaşılan bu bulgu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin; mevcut durumu daha iyi analiz etme ve değiştiğini ilan eden erken uyarıları algılama, bir krizin ilk sinyallerini tespit etme, önceliklendirmeyi yapma, paydaş ihtiyaçlarını karşılayabilecek uygun eylemler bulma, anlam çıkarma, farkındalık ve bakış açısı oluşturma (vizyon ortaya koyma) faaliyetlerinde yetkinlik sergilediklerini göstermektedir. Aynı şekilde dönüşümcü liderlerin zamanlama açısından kriz sonrası dönemi de müdahale için etkin bir şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin; krizin yoğunluğunun azaldığı bu aşamada, krizden alınan kritik dersleri analiz etme ve öğrenme, zararları telefı etme, ortaya çıkan fırsatları değerlendirme, yeni prosedürler geliştirme, kurum kültürünü değiştirme, zorlu seçimlerle yüzleşmek için kuruluşu yeniden yönlendirme, güvenlik ve emniyet duygusu geliştirme arasında bir denge oluşturma gibi eylemlere odaklandığını göstermektedir. Diğer taraftan nispeten düşük düzeyde olsa da dönüşümcü liderlerin, kriz anında müdahale tarzını da ihmal etmedikleri belirlenmiştir. Yani dönüşümcü liderler, kriz yönetim sürecinin her aşamasına bir şekilde müdahil olmayı tercih ediyorlar. Bu bulgu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin; kriz patlak verdiğinde tehdidi azaltmak ve dengesizliği güvenli bir seviyeye indirmek için zamanında müdahale etme, hızlı ve teknik çözümler bulma (karar alma), güçlü bir iletişimle (durumun gerçeklerini ve alınan önlemleri açıklayarak) kurum içi gerginliği azaltma ve inisiyatifi ele geçirme konularına da yöneldiğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile *kriz algısı* arasındaki ilişkiye yönelik ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak incelenecek olursa; Örneğin, dönüşümcü liderlerin olguları değerlendirme şekli genel olarak pozitif yönlüdür. Yüksek beklentiler oluşturur, semboller kullanır, meydan okuma duygusunu ortaya çıkararak takipçilerini güdülerler. Bu genel eğilim kriz konusunda da aynı yöndedir. Dönüşümcü liderler, krizi bir fırsat olarak algılıyorlar. Elde edilen bu bulgu, dönüşümcü liderlerin, krize; kendilerini ve kurumunu yeniden keşfetmenin aracı, ihmal edilmiş konulara dikkati çekme vesilesi, örgütsel gelişim, iyileştirme ve inovasyonun sürükleyicisi gibi pozitif anlamlar yüklediklerini göstermektedir. Bununla birlikte ulaşılan sonuçlara göre dönüşümcü liderler, krizin tehdit edici yönünü de görmezden gelme gibi rasyonalite dışı davranışlara girmiyorlar. Krizin, olumsuz yönlerine karşın tedbirli olurken hayal güçlerini kullanarak, göstergelere dikkat ederek, hem kurum içindeki hem de dışındaki uzmanları dinleyerek öfke, endişe, suçluluk ve umutsuzluk duygularının kurumu işgal etmesine izin vermemeye çalışıyorlar.

Dönüşümcü liderlik ile *krize müdahale tarzı* arasındaki ilişkiye yönelik ulaşılan sonuçlar ayrıntılı olarak incelenecek olursa; Örneğin, dönüşümcü liderlerin, sahip oldukları özellikler doğası gereği proaktif karakterlidir. Bu bağlamda liderlerin, krize müdahalesi bir vizyon doğrultusunda meydan okuma, alternatif çözüm önerileri geliştirme, bireysel ihtiyaçları ve farklılıkları dikkate alarak takım ruhunu inşa etme, takipçileri için güçlü bir rol model olma, mümkün olandan daha fazlasını başarmaya motive etme, Katılım ve iş birliğini teşvik etme, eleştirel ve yenilikçi düşünerek sorunları çözme, varsayımları ve statükoyu sorgulamaya teşvik etme, kişisel ve kurumsal gelişime katkılarını somutlaştırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan araştırma kapsamında ulaşılan reaktif tepkiye ilişkin anlamlı sonuç ise bazı önlenemeyen kriz durumlarından sonra oluşan bireysel ve kurumsal anlamdaki hasarları giderme ve yara sarma çabaları ile ilgili eylemlere yönelik hassasiyetle açıklanabilir. Yine krizlerin olumsuz etkilerinin minimum seviyeye çekilmesine yönelik bir süreci olarak da düşünülebilir. Dönüşümcü liderler, bu tip durumlarda takipçilerini ve kurumu koruma yönlü eğilimler içerisine girebilmektedirler. Dolayısıyla bu durum, karakteristik bir yansıma değil durumsal bir uyarlanma olarak değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatürdeki mevcut çalışma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında hem doğrulayıcı hem de zenginleştirici nitelikte benzer ve farklılaşan yönler bulunmuştur. Örneğin; Jaaffar ve diğ. (2023) tarafından yürütülen “Leadership and Crisis Management and Their Link to Improvement of Hotel Performance: A Study of The Jordanian Hotel Sector” adlı çalışmanın sonuçları ile bu çalışmada elde edilen bulgular arasında önemli benzerlikler görülmektedir. Her iki çalışmada da kriz yönetiminde dönüşümsel bir liderlik stiline sahip olmak kritik bir özellik olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde Basurto-Cedeno ve Pennington-Gray’in (2024) “Navigating The Storm: Transformational Leadership in Engaging on Robust Crisis Response Planning” isimli çalışmaların ulaştığı, dönüşümsel liderliğin krize müdahale planlaması ve risk yönetimine etkisine ilişkin bulgular, bu çalışmanın sonuçlarını destekleyici niteliktedir. Wang ve Li (2022) tarafından yürütülen “Leadership, Creativity, and Recovery from Crisis in Rural Tourism” isimli çalışmada, dönüştürücü liderliğin ciddi krizler sırasındaki rolleri ve turizm işletmelerinin pandemi sonrası toparlanmaları sürecine yaptığı katkılara ilişkin bulgular, bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Skhiri (2018) tarafından yürütülen “Managers’ Behaviour in Situations of Crisis: The Case of the Hotel Industry in Tunisia” adlı çalışmasının; krizin doğasına göre davranışsal değişimler, liderlerin krizi önceden tahmin etme ve hasarın miktarını azaltma stratejilerine yönelik sonuçları, bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik taşımaktadır. Yine Aksoy ve Çakır’ın (2023) dönüşümsel liderlik tarzının, konaklama ve turizm endüstrisinde hem organizasyon, hem çalışanlar hem de liderlerin kendileri için en uygun liderlik tarzlarından biri olduğuna ilişkin bulguları; Teo ve diğ. (2025) tarafından Malezya turizm endüstrisinde yürütülen kriz zamanlarında (oyunluk, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık zamanlarında) liderlik davranışının (1) ortaklık kurma, (2) çevik olma, (3) etkili iletişim kurma, (4) dirençli olma, (5) uzun vadeli ve kısa vadeli sonuçları öngörme ve (6) ileriye dönük yol oluşturma gibi çalışma bulguları; Hirudayaraj ve Sparkman’ın (2019) “Liderlik kapasitesi oluşturma: turizmde yıkıcı olaylar için bir çerçeve” başlıklı çalışmasındaki, kriz olayı öncesinde, sırasında ve sonrasında gerekli liderlik eylemleri ve davranışlarıyla ilgili bulgular; Arman ve Organ’ın (2020) otelcilik sektöründe en uygun liderliğin dönüşümcü liderlik olduğuna dair bulguları, yürütülen çalışmanın sonuçlarıyla örtüşür niteliktedir. Bu spesifik çalışmalar ve sektörel bağlamın dışında da yürütülen çalışmanın sonuçlarını destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Zhang, Jia ve Gu (2012); Alkhawlanı ve diğ. (2019); Ali ve Anwar (2021) gibi araştırma hipotezleri “dönüşümsel liderlik ile kriz yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuş çalışmaların sonuçları, yürütülen çalışma sonuçlarıyla ciddi şekilde örtüşmektedir. Gelinek noktada burada bahse konu edilen araştırmaların dışında da literatürde bu çalışmanın sonuçlarını doğrudan veya dolaylı olarak doğrulayıcı nitelikte birçok çalışma bulunmaktadır. Tüm çalışmalara burada yer verilmesi mümkün olmadığından elde edilen sonuçları makul hale getirebilmek için sadece bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Teorik Çıkarımlar

Araştırma sonuçları gösteriyor ki dönüşümcü liderler kriz yönetim sürecinin her bir aşamasında, yani sinyali tanımlama, hazırlık ve caydırma, hasar kontrolü, kurtarma ve öğrenmede çok yönlü bir yetkinlik seti sergileyebiliyorlar. Bu durum, dönüşümcü liderlerin, işletmelerin her hangi bir krizden daha kolay kurtulması kolaylaştırabileceğine dair önemli işaretler vermektedir. Ayrıca araştırma literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak kriz yönetim sürecine spesifik ve ayrıntılı bir şekilde odaklanmanın gerekliliğine dair anlamlı bulgular içermektedir. Şöyle ki bütüncül bir yaklaşım, kapsama geçerliliği konusunda önemli katkılar sunarken ayrıntıların gözden kaçırılması konusunda nispi bir zafiyet alanı oluşturabilmektedir.

Pratik Çıkarımlar

Uygulamaya dönük olarak belirsizlik ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, otel yöneticilerinin hangi liderlik davranışlarının kriz yönetim sürecinde daha etkili olduğunu bilmesi, tehditlere karşı duygusal tepkinin ötesine geçme ve etkili karar verme, risk alma ve iletişim kurma becerileri konularında kendileri geliştirmeleri pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetlerin karakteristik yönleri dikkate alındığında diğer sektörlere nazaran konunun önemi hem kurumsal hem de bireysel düzeyde bir kat daha artmaktadır. Yöneticilerin; dayanıklılık gösterme, çalışanları arasında dirençli bir zihniyet geliştirme, krizin çıkmasını, yayılmasını/gelişmesini önleme gibi ihtiyaçlar düşünüldüğünde, özellikle krizin çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres ve endişe dikkate alındığında, çalışanların motivasyonunu yüksek tutma, onlara güven verme ve birlikte hareket etme duygusunu geliştirme gibi dönüşümcü liderlik davranışlarını kazanmaya ve geliştirmeye otel işletmelerinde ne kadar ciddi ihtiyaç duyduğu daha açık bir şekilde görülmektedir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Her araştırma da olduğu gibi bu çalışmada bazı kapsam ve metodolojik sınırlılıklara sahiptir. Kavramsal çerçeve itibariyle diğer liderlik türlerinin (karizmatik, hizmetkâr, stratejik vs. gibi) araştırma konusu dışında bırakılması bir kapsam sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Yine verilerin analizinde keşifsel karaktere sahip analizlerin tercih edilmesi, doğrulayıcı karakterli analizlere yer verilmemiş olması metodolojik açıdan bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak gelecek çalışmalar için bazı spesifik önerilerde bulunulabilir. Örneğin; literatür incelendiğinde mevcut çalışmaların liderlik stilleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi nispeten genel bir konu olarak incelenmeye odaklandığı görülmektedir. Fakat konu, özellikleri itibariyle, genel olarak değil de daha spesifik bağlamlarda (kriz türleri, kriz yönetim safhaları, kriz algısı, krize müdahale tarzı ve zamanı gibi) değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonraki araştırmaların bu doğrultuda gerçekleştirilmesi, konunun bütünselliğini kavrama noktasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Yine sektörel bağlamda, sektörler özelinde yapılan çalışmaların hem sayısal hem de niteliksel anlamda yetersizliği, turizm ve otelcilik sektörleri içinde geçerlidir. Özellikle sektörel karşılaştırmalara yönelik araştırmalarınsa neredeyse yok denecek düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektörel bazda spesifik ve karşılaştırmalı araştırmaların yürütülmesi literatür adına kritik görünmektedir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan ölçek için Düzce Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20/03/2025 tarihli ve 04 nolu toplantısında 2025/122 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT) Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: Yazarın katkı oranı %100'dür.

Çıkar Beyanı: Yazar, herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Kaynakça

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. ve Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice, *Journal of Leadership Education*, 3 (7), 265-283.
- Aksoy, S. ve Çakır, O. (2023). Transformational Leadership in the Hospitality and Tourism Industry: Reflections From a Decade of Research, İçinde A. Baytok, Ö. Zorlu, A. Avan ve E. Bayraktaroğlu (Editörler), *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism*, 129-154. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch008>
- Alatawi, M. A. (2017). The Myth of the Additive Effect of the Transformational Leadership Model, *Contemporary Management Research*, 13 (1) March, 19-30.
- Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7 (6), 31-41.
- Alkhawlani, M. A. S., Bohari, A. M. ve Shamsuddin, J. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 127-139.
- Alkhawlani, M. A. S., Bohari, A. M. ve Shamsuddin, J. (2021). The Moderating Effect of Crisis Experience on The Relationship between Transformational Leadership, Decision-Making Styles and Crisis

- Management in Yemen Organisations, *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 11 (2/3), 156-171.
- Alzoubi, R. H. ve Jaaffar, A. H. (2021). The Moderating Effect of Leaders' Experience on Leadership Styles and Crisis Management in the Jordanian Hotel Sector, *International Journal of Financial Research*, 12 (1), 297-309.
- Alzoubi, R. H. ve Jaaffar, A. H. (2020). The Mediating Effect of Crisis Management on Leadership Styles and Hotel Performance in Jordan, *International Journal of Financial Research*, 11 (4), 384–397. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n4p384>
- Arman, K. ve Organ, A. (2023). Determination of the Most Suitable Leadership Type in The Hotel Industry Using Best – Worst Method, İçinde A. Baytok, Ö. Zorlu, A. Avan ve E. Bayraktaroğlu (Editörler), *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism*, 73-90. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch005>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 193–203.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building The Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed.), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Basurto-Cedeno, E. ve Pennington-Gray, L. (2024). Navigating The Storm: Transformational Leadership in Engaging on Robust Crisis Response Planning, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (2), <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12586>
- Bavik, A. (2024). What We Know about Transformational Leadership in Tourism and Hospitality: A Systematic Review and Future Agenda, *The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals*, 44 (1-2), 105-147.
- Boin, A., Stern, E. ve Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolman, L. C. ve Deal, T. E. (1997). *Refraining Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bundy, J. ve Pfarrer, M. D. (2015). A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at The Onset of A Crisis”, *Academy of Management Review*, 40, ss. 345-369.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., ve Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, 43 (6), 1661-1692.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A. G. (2025). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3 (1), 36-61.
- Chiwisa, C. (2024). The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review, *Journal of Human Resource and Leadership*, 9 (3), 48–65.
- Coombs, W. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz Yönetimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 106-120.

- Dulkadir, B. (2017). Kriz Yönetim Planının İşletmelerde Kriz Dönemleri ve Yönetici Davranışlarına Olan Etkileri, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 223-240.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 492-514.
- Eldakak, S. (2014). Leadership in Crises : The Ultimate Challenge, *Advances in Economics and Business*, 2 (6), 232-237. <https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020603>
- Ford, J. (1981). The Management of Organizational Crises, *Business Horizons*, 24 (3), 10-16.
- Friedman, H. H. ve Langbert, M. L. (2000). Abraham as Transformational Leader, *Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 88-95.
- George, B. (2009). *Seven Lessons for Leading in Crisis*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Harwati, L. N. (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes, *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2 (2), 170-181.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit The Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8 (1), 61-82.
- Hirudayaraj, M. ve Sparkman, T. E. (2019). Building leadership capacity: a framework for disruptive events in tourism, *Journal of Industrial and Commercial Training*, 5 (2), 114-124.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2024 (Haziran). <https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/125061,haziran-2024-turizm-istatistik-raporupdf.pdf?0>
- Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Alkharabsheh, O. H. M. ve Rajadurai, J. (2023). Leadership and Crisis Management and Their Link to Improvement of Hotel Performance: A Study of The Jordanian Hotel Sector, *Heliyon*, 9, e17839, 1-16.
- James E. H. ve Wooten L. P. (2005). Leadership as (Un)Usual: How to Display Competence in Times of Crisis, *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-52.
- Jaques, T. (2012). Crisis Leadership: A View from The Executive Süite, *Journal of Public Affairs*, 12 (4), 366-372.
- Kahn, W. A., Barton, M. A. ve Fellows, S. (2013). Organizational Crises and The Disturbance of Relational Systems, *Academy of Management Review*, 38, 377-396.
- Karagöz, Y. (2014), *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kim, J-K., Yang, J-J. ve Lee, Y-K. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Service Employees in the Hotel Industry, *Behavioral Sciences*, 13 (9), 731. <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Konorti, E. (2008). The 3D Transformational Leadership Model, *The Journal of American Academy of Business*, 14 (1), 10-20.
- Kovoor-Misra, S. (2019). *Crisis Management: Resilience and Change*, London: Sage Publications.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2012). *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, (5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Mesci, M., Ağraş, S. ve Aslantürk, E. (2016). Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (28), 39-60.
- Mitroff, I. ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*, (6th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Okumuş, F. (1995). Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 73-77.

- Oran, F. Ç. ve Demir Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 181-197.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Pearson C. M. ve Mitroff I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, *Academy of Management Perspectives*, 7 (1), 48–59.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Prewitt, J. E., Weil, R. ve McClure, A. Q. (2011). Crisis Leadership: An Organizational Opportunity, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (6), 60-74.
- Rachman, G. (2020). How Strongman Leaders Will Exploit The Coronavirus Crisis, *Financial Times*, April 20th, <https://www.ft.com/content/4cb87988-82df-11ea-b555-37a289098206>
- Riggio, R. E. ve Newstead, T. (2023). Crisis leadership, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M. ve Sellnow, T. (2005). Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure and Renewal, *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 78-95.
- Silva, M. J., Costa, C., Guerra, R. ve Lemos, F. (2024). Tourism and Hospitality Leadership in Times of Crisis: Critical Moderators, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22 (3), 429-443. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.029>
- Skhiri, O. M. (2018). Managers’ Behaviour in Situations of Crisis: The Case of the Hotel Industry in Tunisia, *Journal of Hotel & Business Management*, 07 (01), 1-11. <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000170>
- Spector, B. (2019). *Constructing Crisis: Leaders, Crises and Claims of Urgency*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stern, E. K. (1999). *Crisis Decision Making: A Cognitive Institutional Approach*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.
- Teo, W., Siow, M. L., Ibrahim, M. R., Kunasekaran, P. ve Shuib, A. (2025). Tourism leadership behaviour at times of crisis: a Malaysian’s perspective during the COVID-19 pandemic and the way forward for sustainable policies, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17 (3), 393-404.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leadership in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(1), 49-63. <https://doi.org/10.1177/109634809401800105>
- Vargas-Sevalle, L., Karami, M. ve Spector, S. (2020). Transformational Leadership in the Hospitality and Tourism Industry, İçinde Ratten, V. (Editör), *Entrepreneurial Opportunities*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 73-97. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-285-520201007>
- Walsh, J. (1995). Managerial and organizational Cognition: Notes from A Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6 (3), 280-321.
- Wang, Y. ve Li, M. (2022). Leadership, Creativity, and Recovery from Crisis in Rural Tourism, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27 (6), 652-670.
- Weick K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, 25 (4), 305-17.
- Wooten L. P. ve James E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>
- Wooten, L. P. (2005). *Framing Crisis Management: A Multiple Lens Perspective*, Darden Executive Briefing Series on Crisis Management. Charlottesville, VA: Darden Press, Batten Institute.

- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A. ve Schwarz, G. (2021). Crisis Leadership: A Review and Future Research Agenda, *The Leadership Quarterly*, 32 (6), 101518.
- Zhang, Z., Jia, M. ve Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from The People's Republic of China, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085-4109.